

БЮДЖЕТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ*Н.В. Лидина**Белорусский институт правоведения, natasia78@mail.ru*

Одним из эффективных инструментов современного управления – система бюджетирования, вопросы бюджетного управления составляют список наиболее актуальных в настоящее время. Ряд отечественных компаний уже внедрили систему бюджетирования либо находятся на стадии подготовки такого внедрения. Но мало кто может продемонстрировать полноценную интегрированную систему – либо присутствуют отдельные элементы бюджетного управления, либо система вовсе не работает.

Бюджетирование – процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов. Выгоды качественного составления бюджетов и контроля за их исполнением с излишком окупают затраты на их внедрение и разработку.

Внедрение бюджетирования в компании сталкивается с методическими и организационными проблемами. Трудным, как показывает опыт, является этап его внедрения в организации. Требуется наличие высококвалифицированных специалистов в области бюджетирования и компьютерной техники. Руководство компаний, чаще всего, не совсем точно понимает суть бюджетирования и его прикладную направленность (для чего и кому оно нужно в бизнесе).

Низкое качество системы бюджетирования объясняется нехваткой человеческих ресурсов. Либо нет возможности нанять квалифицированных сотрудников, либо фирмы загружены другой работой. На выходе – низкий уровень ведения бухгалтерского учета, не уделяется внимание управленческому учету. Эффективное управление по бюджетам напрямую зависит от того, насколько грамотно построен в компании управленческий/бухгалтерский учет).

Бытует мнение, что бюджетированием должны заниматься финансово-экономические службы (ФЭС). Финансовая служба выступает в роли координатора этого процесса, выполняет функции, связанные с консолидацией бюджетов, подготовкой фактической информации и проведением план - факторного анализа исполнения бюджетов. Для повышения управляемости при внедрении системы бюджетов, необходимо создать специальную службу (бюджетный комитет). Разработать Положение, определяющее цели и функции комитета, механизм его работы, полномочия и ответственность всех его членов. Решение, принимаемое бюджетной службой, эффективнее решения, принятого в одиночку.

Руководители до конца не осознают, какие шаги необходимо предпринять для формирования бюджетов. Бюджетированием должны заниматься специально обученные сотрудники, отвечающие за управленческий учет. Бухгалтерия не должна иметь к этому отношения. Актуальнейшей проблемой для многих предприятий – отсутствие управленческого учета, без которого невозможно достичь эффективной работы системы бюджетирования. Возникают случаи, когда фактические данные собираются с большой задержкой – изначально нужно создавать управленческий учет, а затем систему бюджетирования. Осложняют процесс бюджетирования недостаточные навыки работы персонала с программным продуктом и вопросы технического характера.

В холдинговых структурах управленческий учет позволяет работать в режимах: “де-юре” (на балансах компаний, юридически входящих в состав общего управленческого баланса); “де-факто” (оценивается деятельность по направлениям деятельности). Можно разбить баланс по собственникам компании. Система бухгалтерского учета не справится с этой задачей – нужен управленческий учет и соответствующая программа.

Бюджетирование путают с краткосрочным финансовым планированием, хотя это две разные вещи.

Бюджетное планирование затрат предполагает движение по цепочке: запланированный объем производства – нормы расхода на единицу продукции (работ, услуг) – затраты. Сложности и ошибки возникают на этапе применения нормативов.

Нормативы расходов на единицу продукции (работ, услуг) не пересматриваются в течение длительного времени. Пересмотр нормативов – сложный, но необходимый процесс, который нередко сводится к субъек-

тивному индексированию прошлогодних норм по принципу “лучше заложить резерв, чем потом оправдываться”. Необходимо проводить фактические замеры. Обоснованное планирование бюджетов затрат невозможно без использования достоверных нормативов.

Для эффективного управления компанией необходимо иметь информацию в трех разрезах: 1. финансовый результат – Бюджет доходов и расходов (БДР). Для подготовки БДР обычно используются операционные бюджеты. Первым, при бюджетировании, является вопрос прибыльности (прибыли и рентабельности); 2. финансовый поток – Бюджет движения денежных средств (БДДС). Цель составления – обеспечения бездефицитности бюджета, реализуемости производственной программы; 3. финансовое положение – Бюджет по балансовому листу (ББЛ). Из-за сложности ББЛ в полном объеме используются редко.

Во многих организациях в чистом виде составляется только БДДС. Он не позволяет оценивать эффективность работы предприятия, отслеживать и контролировать ее динамику [1, 2].

Литература

1. Дмитриев, А.Е. Бюджетное управление: типичные ошибки / А.Е. Дмитриев // Экономика. Финансы. Управление. – 2007. – №10.
2. Латышева, М. Управление по бюджетам: проблемы и решения / М. Латышева // Финансовый директор. – 2007. – № 6.